



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**FELCRA SEBAGAI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJARAN**

**SUHAIL HAJI AZAHARI**

**FPP L 1997 2**

# **FELCRA SEBAGAI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJARAN**

**Oleh**

**SUHAIL HAJI AZAHARI**

**Projek Yang Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada Syarat  
Untuk Mendapatkan Ijazah Master Sains Pembangunan Sumber Manusia di  
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia.**

**Januari 1997**



Adalah disahkan saya telah membaca Kertas Projek bertajuk **Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran**, yang disediakan oleh Suhail Haji Azahari Saya berpendapat kertas projek ini adalah memuaskan dari segi skop, kualiti dan persembahan sebagai memenuhi syarat mendapatkan Ijazah Master Sains Pembangunan Sumber Manusia Universiti Pertanian Malaysia, Serdang Selangor



PROF MADYA ABU DAUD SILONG, Ph D  
Pengarah  
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia  
(Penyelia)



EZHAR TAMAM, Ph D  
Pensyarah  
Jabatan Komunikasi Pembangunan  
Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan  
Universiti Pertanian Malaysia  
(Pemeriksa)

Tarikh 25 Januari 1997

## **PENGHARGAAN**

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah S.W.T. kerana di atas limpah kurnianya dan inayatNya, saya dapat menyempurnakan kertas projek ini dengan mendapat bantuan dan kerjasama yang tidak ternilai harganya dari berbagai pihak. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada mereka yang berkenaan. Budi dan jasa mereka yang sangat mulia itu hanya Allah sahaja yang akan dapat membalasnya.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan kepada penyelia saya, Professor Madya Dr. Abu Daud Bin Silong yang juga Pengarah Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan Universiti Pertanian Malaysia kerana telah menghulurkan banyak bantuan, bimbingan, galakan, saranan dan tunjukajar yang sangat berharga sejak dari peringkat penyediaan cadangan penyelidikan hinggalah ke peringkat kertas projek ini disempurnakan. Beliau sangat bersabar untuk membimbing dan sentiasa bersedia berbincang serta sudi meluangkan masa yang amat berharga tanpa jemu-jemu khususnya untuk membantu saya hingga membolehkan kertas projek ini disempurnakan pada masa yang ditetapkan.

Tidak lupa juga saya ucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada semua pensyarah Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan Universiti Pertanian Malaysia yang telah banyak memberikan bimbingan, tunjukajar dan nasihat yang sangat berharga semasa saya mengikuti kerja kursus. Begitu juga ucapan terima kasih ini saya tujukan kepada Pengurusan Felcra kerana telah meluluskan permohonan saya untuk melanjutkan pelajaran di Universiti Pertanian Malaysia bagi mendapatkan ijazah Sarjana di dalam bidang Pembangunan Sumber Manusia, telah meluluskan permohonan cuti tanpa rekod pada hari kuliah dijalankan serta sudi untuk membantu saya bagi menyempurnakan kertas projek ini semasa saya menjalankan kajian di Felcra. Tidak lupa juga saya tujukan penghargaan ini kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang turut sama membantu saya melalui sumbangan, panduan dan sokongan moral di sepanjang pengajian saya.

Saya tujukan khas penghargaan ini kepada kedua-dua ibu bapa saya yang telah membesarkan saya dan juga mertua saya kerana saya percaya tanpa iringan doa restu mereka belum tentu saya boleh mencapai kejayaan sepertimana yang saya capai pada hari ini.

Penghargaan dan terima kasih yang paling istimewa untuk isteri saya Hajjah Sobiaha Haji Saleh dan anak-anak saya yang disayangi Samihah, Sabrani, Sobiroh dan Sabira kerana sokongan, galakan dan pengorbanan mereka yang amat berharga di samping penantian mereka yang penuh dengan kesabaran dan dengan iringan doa sehingga saya berjaya menyempurnakan kertas projek ini.

Untuk diri saya, kejayaan saya menyempurnakan kertas projek ini dan seterusnya memperolehi Ijazah Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia akan saya jadikan tangkal dan azimat untuk saya meneruskan pengajian saya ke peringkat Ijazah Kedoktoran walaupun pada usia yang agak lanjut pada masa akan datang. Inilah cita-cita dan azam saya. Semoga ianya menjadi dorongan kepada anak-anak saya yang masih lagi berada pada peringkat awal perjuangan di dalam alam pembelajaran.

Akhirnya, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam menyempurnakan kertas projek ini sama ada secara langsung atau tidak langsung, semoga Allah (S.W.T) memberikan ganjaran yang sewajarnya kepada anda semua.

## KANDUNGAN

	Halaman
PENGHARGAAN.....	iii
SENARAI JADUAL.....	xi
SENARAI RAJAH.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
 <b>BAB</b>	
<b>I     PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
Pengenalan.....	1
Latarbelakang Masalah.....	4
Pernyataan Masalah.....	9
Objektif Kajian.....	11
Kepentingan Kajian.....	12
Definisi Operasional.....	13
Skop Kajian.....	17
 <b>II    SOROTAN LITERATUR.....</b>	<b>18</b>
Pengenalan.....	18
Konsep Organisasi Pembelajaran.....	20

Kepentingan Organisasi Pembelajaran.....	30
Keberkesanan Organisasi Pembelajaran.....	36
Halangan-Halangan Kepada Organisasi Pembelajaran.....	38
Dasar Dalam Mewujudkan Organisasi Pembelajaran.....	47
Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Menurut O'brien.....	47
Visi dan Strategi.....	48
Amalan-Amalan Pentadbiran.....	48
Amalan-Amalan Pengurusan.....	49
Iklim Organisasi.....	49
Struktur Organisasi dan Kerja.....	50
Aliran Maklumat.....	50
Amalan-Amalan Individu dan Berpasukan.....	50
Proses Kerja.....	51
Matlamat Prestasi dan Maklumbalas.....	51
Latihan dan Pelajaran.....	52
Ganjaran dan Pengiktirafan.....	52
Pembangunan Individu dan Pasukan.....	52
Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Menurut Senge.....	55
Pemikiran Sistem.....	56
Kepandaian Peribadi.....	56
Model Lubuk Fikiran.....	57
Membina Wawasan Bersama.....	57

Belajar Berpasukan.....	58
Penerapan Organisasi Pembelajaran Di dalam Organisasi.....	60
Rumusan.....	66
<b>III METODOLOGI KAJIAN.....</b>	<b>67</b>
Pengenalan.....	67
Rekabentuk Penyelidikan.....	67
Kawasan Kajian.....	69
Alat Penyelidikan.....	70
Populasi Kajian.....	74
Pengumpulan Data.....	76
Cara Menganalisis Data.....	77
<b>IV HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN.....</b>	<b>80</b>
Ciri dan Latar Belakang Responden.....	80
Ciri Demografi Responden.....	82
Pendapat Responden Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran.....	86
Pendapat Responden Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran Secara Keseluruhan.....	87
Pendapat Responden Mengenai Felcra Terhadap Item Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran.....	88



Visi dan Strategi	89
Amalan-Amalan Pentadbiran	91
Amalan-Amalan Pengurusan	93
Iklim Organisasi	95
Struktur Organisasi dan Kerja	96
Aliran Maklumat	98
Amalan-Amalan Individu dan Berpasukan	100
Proses Kerja	103
Matlamat Prestasi dan Maklumbalas	104
Latihan dan Pelajaran	106
Ganjaran dan Pengiktirafan	108
Pembangunan Individu dan Pasukan	109
Analisis Ujian-t dan Anova	111
Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Jantina Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	112
Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Jantina Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	113
Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Kumpulan Perkhidmatan Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	118

Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Kumpulan Perkhidmatan Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	119
Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tempoh Lama Berkhidmat Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	122
Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tempoh Lama Berkhidmat Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	124
Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tahap Pendidikan Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	127
Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tahap Pendidikan Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	129

<b>V RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	134
Ringkasan	134
Latar Belakang Kajian	135
Objektif Kajian	136
Metodologi Kajian	137

Rumusan Hasil Kajian.....	139
Maklumat Latar Belakang Responden.....	139
Pendapat Responden Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran.....	140
Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Jantina Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran.....	143
Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Kumpulan Perkhidmatan Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran.....	144
Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tempoh Lama Berkhidmat Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran.....	145
Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tahap Pendidikan Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran.....	145
Implikasi Hasil Kajian.....	146
Cadangan-Cadangan Bagi Kajian Akan Datang.....	149
<b>BIBLIOGRAFI.....</b>	<b>151</b>
<b>LAMPIRAN A.....</b>	<b>157</b>

## SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
1 Kadar Pemulangan Borang Soal Selidik.....	81
2 Taburan Responden Mengikut Jantina.....	82
3 Taburan Responden Mengikut Umur.....	83
4 Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan.....	84
5 Taburan Responden Mengikut Kumpulan.....	85
6 Taburan Responden Mengikut Tempoh Lama Berkhidmat Di Felcra.....	86
7 Pendapat Responden Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran Secara Keseluruhan.....	88
8 Pendapat Responden Mengenai Visi dan Strategi.....	90
9 Pendapat Responden Mengenai Amalan-Amalan Pentadbiran.....	92
10 Pendapat Responden Mengenai Amalan-Amalan Pengurusan.....	94
11 Pendapat Responden Mengenai Iklim Organisasi.....	96
12 Pendapat Responden Mengenai Struktur Organisasi dan Kerja.....	97
13 Pendapat Responden Mengenai Aliran Maklumat.....	99
14 Pendapat Responden Mengenai Amalan-Amalan Individu dan Berpasukan.....	101
15 Pendapat Responden Mengenai Proses Kerja.....	103
16 Pendapat Responden Mengenai Matlamat Prestasi dan Maklumbalas.....	105
17 Pendapat Responden Mengenai Latihan dan Pelajaran.....	107
18 Pendapat Responden Mengenai Ganjaran dan Pengiktirafan.....	109
19 Pendapat Responden Mengenai Pembangunan Individu dan Pasukan.....	110
20 Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Jantina Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran....	113

21	Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Jantina Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	116
22	Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Kumpulan Perkhidmatan Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	118
23	Ujian-t Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Kumpulan Perkhidmatan Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	120
24	Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tempoh Lama Berkhidmat Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	123
25	Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tempoh Lama Berkhidmat Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	125
26	Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tahap Pendidikan Mengenai Felcra Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran	128
27	Analisis Anova Untuk Mengetahui Perbezaan Pendapat Responden Dari Segi Tahap Pendidikan Mengenai Felcra Di dalam Dua Belas Aspek Organisasi Pembelajaran	130

## SENARAI RAJAH

Rajah		Halaman
1	Model Syarikat Yang Mempelajari.. .....	23
2	Model Daripada <b>Benchmarking</b> Kepada <b>Benchlearning</b> .....	25
3	Model Organisasi Sebagai Sistem Pembelajaran.....	27
4	Model Kesan-Kesan Ke atas Tingkahlaku Kreatif Di dalam Organisasi.....	28
5	Kerangka Konseptual Kajian.....	68

Abstrak projek yang dikemukakan kepada Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, Universiti Pertanian Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk mendapat Ijazah Master Sains.

## **FELCRA SEBAGAI SEBUAH ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Oleh

**SUHAIL HAJI AZAHARI**

Januari 1997

Penyelia : Dr. Abu Daud Silong

Fakulti : Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan.

Kajian ini meninjau pendapat staf mengenai Felcra sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Seramai 50 orang staf Kumpulan Pengurusan dan Professional dan 150 orang staf Kumpulan Sokongan 1 terlibat di dalam tinjauan ini.

Data dikumpul dengan menggunakan soal selidik berstruktur yang ditadbir sendiri oleh responden sebagai peralatan kajian. Statistik deskriptif digunakan untuk menerangkan tentang frekuensi, peratusan, min dan jumlah skor oleh responden. Analisis ujian-t digunakan untuk mengetahui perbezaan pendapat responden dari segi jantina dan kumpulan perkhidmatan. Manakala analisis anova digunakan untuk mengetahui perbezaan pendapat responden dari segi tempoh lama bekerja dan tahap pendidikan mengenai Felcra sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Kajian mendapati majoriti responden berpendapat bahawa Felcra sebagai sebuah organisasi pembelajaran pada tahap yang tinggi. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa

terdapat perbezaan yang signifikan di antara pendapat staf lelaki dan staf wanita, dan signifikan di antara pendapat staf yang berkelulusan SPM ke bawah dengan staf berkelulusan STPM/DIPLOMA dan staf berkelulusan IJAZAH/JAZAH LANJUTAN. Kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pendapat Kumpulan Pengurusan dan Professional dengan Kumpulan Sokongan, dan tidak signifikan di antara staf yang berkhidmat 10 tahun ke bawah dengan staf yang berkhidmat di antara 11 - 20 tahun dan staf yang berkhidmat di antara 21-35 tahun ke atas mengenai Felcra sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

Kajian mencadangkan supaya pengurusan Felcra memberikan perhatian yang wajar melalui usaha menambahbaikkan terhadap aspek iklim organisasi dan ganjaran serta pengiktirafan di samping menumpukan usaha mempertingkatkan tahap kefahaman staf mengenai organisasi pembelajaran di Felcra sehingga ke tahap yang tinggi. Kajian juga mencadangkan supaya pihak pengurusan Felcra mengenal pasti dan mendalami masalah yang dihadapi oleh staf Kumpulan Pengurusan dan Professional dan staf yang berkelulusan IJAZAH/ IJAZAH LANJUTAN semasa mereka menjalankan tugas.

Seterusnya kajian mencadangkan supaya kajian lanjut dilakukan untuk mengetahui perbezaan pendapat staf dari Kumpulan Sokongan 1 dan 11 dan Kumpulan Pengurusan dan Professional mengenai Felcra sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Adalah dicadangkan juga supaya kajian akan datang menumpukan perhatian kepada kefahaman mengenai konsep, proses dan pengamalan organisasi pembelajaran di dalam organisasi terpilih di Malaysia.



An abstract of a project paper submitted to the Center For Extension and Continuing Education, Universiti Pertanian Malaysia in partial fulfilment of the requirements for the degree Master of Science.

## **FELCRA AS A LEARNING ORGANIZATION**

By

**SUHAIL HAJI AZAHARI**

January 1997

Supervisor : Dr. Abu Daud Silong  
Faculty : Center For Extension and Continuing Education

This study seeks to survey the differences in opinions and views among staff of Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority (Felcra) regarding Felcra as a learning organization. A total of 50 personnels comprising Management / Professional Group and 150 personnels from Support Staff 1 are involved in this survey.

The study utilises as a study tool, structured questionnaire administered personally by the respondents. Discriptive statistics are used to explain frequencies, percentages, means and averages, and the total score by respective respondents. t-test analysis is used to find out the differences in opinions and views among respondents according to sex and service categories under the New Remuneration System. To find out differing opinions and views among respondents who vary in term of length of service, level of education in the organization on the aspect of Felcra as a learning organization, anova analysis method is used.

Majority of the respondents is in agreement that Felcra is a learning organization of the highest level. There is significant difference in opinions between the sexes, and remarkable difference especially those with SPM level and below qualifications; and those with STPM level / DIPLOMA qualifications; and those with Degrees and Advanced Degrees qualifications. However there is insignificant difference in opinions and views between Management/ Professional Group and Support Group; between those who have served Felcra for more than 10 years or less; those with service between 10 to 20 years; and those who have served Felcra between 21 to 35 years, regarding Felcra as a learning organization.

The study proposes that the management of Felcra should look into the organizational climate, emoluments, staff recognition, and simultaneously upgrade staff's understanding of Felcra as a learning organization of the highest level. The study proposes that the management of Felcra identifies and fully comprehend problems confronting Management / Professional Group and those with Degrees / Advanced Degrees qualifications while executing their duties.

Further studies should be undertaken to analyse the differing opinions and views between Support Group II, Support Group I, and Management / Professional Group regarding Felcra as a learning organization. Future studies should emphasize on the understanding of concept, processes and experiences of selected learning organizations in Malaysia.

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **Pengenalan**

Di dalam era ekonomi baru, pembelajaran berlaku daripada bawah ke atas dan sebaliknya. Kajian telah menunjukkan bahawa syarikat-syarikat yang mempraktikkan pembelajaran berasaskan kaedah organisasi pembelajaran telah berjaya mempertingkatkan produktiviti serta mendapat sanjungan daripada pelanggan (Mai, 1996). Dewasa ini juga dunia sedang bergerak daripada era industri kepada era informasi, di mana ilmu pengetahuan menjadi pemangkin utama bagi mencapai kejayaan di dalam persaingan kepada mana-mana firma dan mana-mana bangsa sekalipun (Bohn, 1994).

Di Malaysia konsep dan pengamalan mengenai organisasi pembelajaran masih baru dan kurang begitu difahami (Raja Maznah Raja Hussain, 1995). Bagaimanapun terdapat kecenderungan yang menghala ke arah mengimplementasi disiplin organisasi pembelajaran oleh beberapa organisasi kerajaan dan swasta di Malaysia seperti-mana yang di definisikan oleh Senge (1990):

Organisasi pembelajaran ialah organisasi di mana manusia terus menerus memperluas keupayaan mereka untuk mencipta hasil yang sebenarnya diinginkan, di

mana corak pemikiran yang baru dan berkembang (expansive) dididik, di mana aspirasi kolektif (kelompok) adalah dibenarkan bebas dan di mana manusia sentiasa belajar bagaimana mereka belajar bersama.

Begitu juga terdapat kecenderungan oleh beberapa syarikat korporat di Malaysia misalnya oleh Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor (Perbadanan Johor) yang sedang berusaha untuk menjadikan ilmu pengetahuan sebagai budaya organisasi (Mohd Ali Hashim, 1996) serta sedang berusaha menampilkan dirinya sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Beliau telah menggariskan beberapa aspek penting mengenai perlunya diterapkan budaya ilmu di dalam organisasi:

Struktur dan sistem organisasi serta corak kepimpinan korporat perlu diselaraskan supaya ia menggalakkan pertumbuhan iklim pembelajaran. Pendekatan pembelajaran yang menggunakan kaedah sosial dan terbuka, yang telus dan jelas, memanfaatkan penglibatan anggota yang ramai melalui proses pembelajaran sosial dipercayai boleh membawa impak yang menyeluruh, berkesan dan segera.

Ilmu pengetahuan juga lebih menjurus ke arah pemusatan persaingan yang bergantung kepada keupayaan organisasi dan individu yang ada di dalam organisasi untuk mempelajarinya (Ulrich et al., 1993.) Manakala menurut Bennett dan O'Brien (1994) untuk mencapai survival dan kemewahan pada abad akan datang, setiap organisasi mestilah mengambilkira kaedah-kaedah baru di dalam pengurusan yang berasaskan kepada keupayaan organisasi untuk mempelajari dan berubah secara sedar, berterusan dan cepat. Mohd Ali Hashim (1996) pula berpendapat bahawa kemenangan di dalam pertarungan bisnes dan persaingan ekonomi di pasaran antarabangsa pada masa kini dan akan datang bergantung sepenuhnya kepada penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Adler dan Cole pula (1993) bahawa komitmen yang muncul dan

ditunjukkan oleh mana-mana organisasi yang efisien dan berkesan pada hari-hari berikutnya adalah dicetuskan melalui kesediaan dan keupayaan organisasi berkenaan untuk terus belajar. Sementara menurut Garvin (1993) bahawa persoalan utama bagi sesebuah organisasi untuk terus mempertingkatkan prestasi ialah melalui pembelajaran yang berterusan, malah Schein (1993) pula berpendapat sesebuah organisasi mestilah terus menerus belajar untuk memperolehi sesuatu secara lebih cepat, jika tidak lambat laun organisasi tersebut akan terus tertinggal di dalam arus evolusi ekonomi masa kini. Selanjutnya menurut Wick dan Leon (1993) bahawa di dalam dunia bisnes pada hari ini kunci kejayaan kepada mana-mana individu dan korporat adalah tertumpu sepenuhnya kepada pembelajaran. Mana-mana syarikat korporat yang berjaya melepasi sempadan ini telah melalui proses pembelajaran yang ditunjukkan melalui komitmen, kesungguhan dan perhatian yang diberikan oleh pengurus-pengurus mereka yang berjaya. Kekayaan dan kebahagiaan adalah merupakan milik pengurus-pengurus dan milik bisnes yang mampu menguasai ilmu pengetahuan melalui usaha dan penumpuan sepenuhnya terhadap pembelajaran di tempat kerja.

Seterusnya menurut Marquardt (1996) mana-mana syarikat yang berhasrat untuk memperolehi dan mengekalkan persaingan yang sihat di dalam dunia pada hari ini wajar menyedari mereka mestilah sentiasa bersedia untuk muncul sebagai syarikat yang berkeupayaan mempelajari, sentiasa bersedia untuk terus belajar di dalam keadaan yang sebaik mungkin dan sehabis cepat yang boleh daripada kejayaan-kejayaan yang mereka perolehi dan kegagalan-kegagalan yang telah mereka hadapi sama ada daripada dalaman syarikat mahu pun daripada luaran.

Memandangkan pihak Pengurusan Felcra juga berhasrat menjadikan organisasinya sebagai sebuah organisasi pembelajaran maka sudah tentu Felcra mempunyai misi korporatnya yang tersendiri yang sudah disebarkan dan diketahui oleh seluruh stafnya. Untuk itu individu atau pun staf organisasi wajar didedahkan dengan suasana persaingan pembelajaran melalui peruntukan latihan dan pengwujudan unit latihan yang akan mempermudah suasana pembelajaran di dalam organisasi termasuklah pembelajaran di dalam bidang-bidang yang sesuai dan selaras dengan kehendak organisasi dalam menghadapi abad ke 21 nanti.

Berasaskan kepada gambaran di atas Felcra perlu menawarkan peluang-peluang pembelajaran kepada stafnya untuk menggalakkan mereka meneruskan proses penambahbaikan. Menurut Garvin (1993) penerusan ke arah proses penambahbaikan memerlukan komitmen kepada proses pembelajaran di mana staf yang ada di dalam organisasi didedahkan dengan ide-ide baru, memperluaskan pengetahuan mereka dan mula berfikir melebihi orang lain. Staf juga mesti mula mempunyai tanggapan-tanggapan baru dan merubah sikap serta kelakuan mereka untuk mempertingkatkan prestasi penambahbaikan. Melalui komitmen staf seperti ini sudah tentu organisasi akan memperolehi kejayaan dan manfaat untuk diakui sebagai sebuah organisasi pembelajaran.

### **Latarbelakang Masalah**

Lembaga Penyatuan dan Pemulihan Tanah Persekutuan atau Felcra telah ditubuhkan pada tahun 1966 di bawah Akta Parlimen No. 22 Tahun 1966. Felcra adalah

sebuah agensi pembangunan tanah yang diwujudkan oleh Kerajaan Malaysia dengan tujuan untuk memulih dan menyatukan tanah-tanah terbiar di seluruh negara. Fungsi Felcra adalah seperti berikut:

1. Memulih atau memajukan tanah atas persetujuan atau permintaan Kerajaan Negeri atau atas kehendaknya sendiri.
2. Memulih atau memajukan tanah atas permintaan pemilik-pemilik tanah.
3. Melaksana lain-lain tugas yang berkaitan yang ditentukan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

Program pembangunan tanah yang dilaksanakan adalah bagi faedah rakyat luar bandar yang terdiri daripada peserta-peserta rancangan. Di dalam usaha-usaha Felcra untuk memulih dan memajukan tanah-tanah terbiar di seluruh negara ini, Felcra dibantu oleh sumber manusianya yang mempunyai komitmen yang tinggi bagi menjayakan program yang telah dirancang. Hingga kini Felcra mempunyai seramai 3145 orang staf di seluruh negara yang terdiri daripada seramai 166 orang staf di dalam Kumpulan Pengurusan dan Professional, seramai 1812 orang staf di dalam Kumpulan Sokongan 1 manakala bakinya seramai 1167 orang staf lagi berada di dalam Kumpulan Sokongan 11 (Felcra, 1996). Pada masa ini Felcra mempunyai 10 bahagian yang diketuai oleh seorang Pengarah Bahagian bertujuan menyokong dan membantu Pengurusan Felcra di dalam program perancangan pembangunannya pada tiap-tiap lima tahun sekali selaras dengan program pembangunan di bawah Rancangan Malaysia (RMK). Manakala bagi program pembangunan sumber manusianya Felcra telah mewujudkan sebuah bahagian khusus yang bertujuan merancang dan menguruskan pembangunan sumber manusianya

sendiri. Bahagian tersebut dikenali sebagai Bahagian Pembangunan Sumber Manusia. Langkah ini diambil kerana Felcra percaya bahawa pembangunan sumber manusia merupakan aset yang paling penting dan perlu diberikan perhatian serta wajar dipandu dan dibimbing di dalam membantu pihak pengurusan mewujudkan iklim organisasi berilmu yang dicirikan melalui lima disiplin utama seperti yang dikemukakan oleh Senge (1990) iaitu:

1. Pemikiran Sistem (System Thinking)
2. Kepandaian Peribadi (Personal Mastery)
3. Model Lubuk Fikiran (Mental Model)
4. Membina Wawasan Bersama (Building Shared Vision)
5. Pembelajaran Berpasukan (Team Learning)

Pada masa ini Felcra telah menawarkan berbagai program latihan kepada kakitangannya yang melibatkan bidang pembangunan pengurusan dan pemodenan tenaga manusia, pembangunan sendiri, pembangunan pertanian, pembangunan kejuruteraan, pembangunan sosial, pentadbiran kewangan, pengkomputeran dan pentadbiran serta pengurusan korporat. Sehingga kini seramai hampir 75% daripada keseluruhan kakitangannya telah mengikuti program-program latihan di dalam bidang-bidang yang telah disebutkan. Felcra juga pada masa ini mempunyai seramai 15 orang staf yang berkelulusan sarjana di dalam bidang-bidang pengurusan dan pentadbiran perniagaan, sains pertanian, pembangunan sumber manusia dan pentadbiran awam dan terdapat ramai lagi kakitangan yang sedang mengikuti program untuk mendapatkan ijazah pertama dan ijazah lanjutan di universiti-universiti di dalam negara dan juga di luar



negara sama ada secara sepenuh masa mahu pun secara separuh masa atau melalui pendidikan jarak jauh.

Di peringkat pentadbiran pula Felcra telah memperkenalkan beberapa kaedah baru di dalam bidang perladangan seperti kaedah penorehan dengan menggunakan sistem torehan frekuensi rendah yang boleh mengeluarkan hasil yang lebih dan stabil walau pun di dalam keadaan kekurangan tenaga pekerja penorehan dan berjaya menghasilkan tanaman getah yang boleh mengeluarkan hasil di dalam tempoh 4 ½ tahun sahaja. Felcra juga telah berjaya melaksanakan penanaman padi secara estet yang pertama di Malaysia di kawasan seluas 4353 ha di Seberang Perak dengan menghasilkan pengeluaran sebanyak 6 mt bagi setiap hektar melebihi daripada paras nasional sebanyak 4 mt sahaja bagi setiap hektar. Pada masa ini usaha-usaha sedang dilakukan bagi mempertingkatkan pengeluaran padi daripada pengeluaran 6 mt kepada 10 mt dan pihak pengurusan Felcra percaya serta penuh yakin usaha ini akan dapat dicapai di dalam tempoh lima atau enam musim akan datang. Atas kejayaan itu Felcra telah berjaya memenangi anugerah khas perkhidmatan awam bagi kategori pengurusan projek terbaik pada tahun 1995 yang lalu. Dalam usaha mencapai matlamatnya Felcra juga telah menentukan misi korporatnya iaitu;

Berasaskan kepada penyatuan dan pemulihan tanah, Felcra akan terus berusaha dan bertanggungjawab memberi nilai pembangunan ekonomi dan sosial yang tinggi kepada sektor luar bandar di mana kumpulan sasar akan menerima pulangan maksima dan berterusan ke atas pelaburan mereka.

Selain daripada itu Felcra juga merupakan satu-satunya organisasi yang telah diakui serta telah diiktiraf oleh Perkhidmatan Awam Malaysia (Ahmad Sarji, 1994)